

**PEMBERDAYAAN APARATUR UNTUK MENINGKATKAN KINERJA DI
KECAMATAN BATU, KOTA BATU**

*Apparatus Empowerment as Effort of Increasing Performance at the Batu Sub-District of
Batu City.*

ROBIQ YUNianto

Mahasiswa Program Magister Ilmu Administrasi Publik, PPSUB

AGUS SURYONO dan ISMANI HP.

Dosen Jurusan Ilmu Administrasi Publik, FIAUB

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk (1) Mendeskripsikan, menganalisa dan menginterpretasikan aspek-aspek yang berhubungan dengan bentuk dan teknik/cara-cara pemberdayaan aparatur; (2) Mendeskripsikan, menganalisa dan menginterpretasikan aspek-aspek yang berhubungan dengan upaya meningkatkan kinerja aparatur Kecamatan Batu.

Penelitian yang dilakukan pada Kecamatan Batu Kota Batu ini menggunakan jenis Penelitian Diskriptif Kualitatif yang terbatas pada usaha mengungkapkan suatu masalah dan keadaan atau peristiwa sebagaimana adanya, sehingga bersifat sekedar untuk mengungkapkan fakta. Oleh sebab itu, penelitian ini lebih menekankan pada makna dari suatu proses daripada sekedar perhitungan statistik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa upaya pemberdayaan aparatur yang ditempuh melalui bentuk dan tehnik atau cara-cara pemberdayaan secara langsung maupun tidak langsung telah diselenggarakan kendati belum optimal. Berbagai bentuk pemberdayaan aparatur yang diselenggarakan antara lain: (a) Pendidikan dan pelatihan, yang berfungsi meningkatkan kualitas manajerial dan profesionalisme aparatur; (b) Penyelenggaraan motivasi secara umum yang terdiri atas peningkatan penghasilan dan kesejahteraan aparatur, penyediaan sarana dan prasarana kerja, penyediaan sumberdaya keuangan pendukung kinerja dan pemberian penghargaan dan hukuman menghendaki adanya komitmen, peranan dan tanggung jawab lebih dari unsur pimpinan organisasi. Teknik pemberdayaan aparatur ditempuh melalui serangkaian aktivitas penetapan visi, misi dan hasil capaian yang dikehendaki bersama, pendelegasian wewenang dan pengelolaan sumberdaya organisasi, serta evaluasi pertanggungjawaban atas hasil capaian. Semua ini menunjukkan isyarat kurangnya keseriusan/ ketidak sungguhan sebagian pihak aparatur dalam unit kerja. Proses penetapan visi, misi hanya sekedar memenuhi aspek formalitas saja. Kinerja aparatur yang merupakan potret indikasi keberhasilan maupun kegagalan dalam proses pencapaian tujuan organisasi yang diselenggarakan oleh segenap aparatur dalam unit kerja Kecamatan Batu masih belum menunjukkan kearah peningkatan yang optimal.

Kata kunci: pemberdayaan, aparatur, kinerja

ABSTRACT

Research designates to (1) describe, to analyze, and to interpret many aspects connected with form and technique/means of apparatus empowerment; (2) describe, to analyze, and to interpret many aspects connected with effort of increasing apparatus performance in Batu Sub-district.

Type of research located in Batu Sub-district of Batu City classifies as Qualitative Descriptive confined on exerts of revealing one problem and event or condition as presented, as if just only uncovering the fact. Therefore, research supposes to stress on meaning of process rather than only statistical measurement.

Result of research indicates that effort of apparatus empowerment seems to be viewed through form and technique or means of direct or indirect empowering, though less optimum; 2) already managed apparatus empowerment comprises to: (a) education and training, functioned as increasing apparatus' managerial quality and professionalism to achieve consistency of maintaining and employing potential alumni among trained participants; (b) general motivation implementation consisting of increasing income and welfare of apparatus, providing facility and work infrastructure, giving financial resource to support performance, and rewarding gift and punishment to strengthen commitment, role, and responsibility more than just had by leadership. Some of all empowerment forms do not represent full authority of Batu Sub-district, but only depend on above level authority. Technique of apparatus empowerment, held through set of activities, such as determining vision, mission, and collective ends, delegating authority and management of organization resources, and evaluation of result, appears sign of lack of seriousness / unwillingness from part of apparatus in operational unit. Withstanding mainly to process of determining vision, mission remains only as fulfilling formality aspect toward organization *image* based on performance. Apparatus performance portrays succeed or failure indications during organization goal achievement in operational unit of Batu Sub-district, that reaching less than optimum. Performance measures, involved quantity, quality, time punctual and job acknowledgement, do not move linearly (imbalance). Potential apparatus of Batu Sub-district have capability of increasing performance, when empowering to do so.

Keywords: empowerment, aparature, performance

PENDAHULUAN

Pemberlakuan Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah memuat konsekuensi adanya pemberian kewenangan otonomi kepada daerah kabupaten dan kota, yang didasarkan atas azas desentralisasi dalam wujud otonomi yang luas (kewenangan semua bidang pemerintahan kecuali bidang politik luar negeri, pertahanan keamanan, peradilan, moneter dan fiskal, agama serta kewenangan bidang lainnya), nyata (ada dan diperlukan serta tumbuh, hidup dan berkembang di daerah) dan bertanggung jawab (untuk peningkatan pelayanan dan kesejahteraan, demokrasi, keadilan dan pemerataan serta pemeliharaan hubungan yang serasi antara pusat dan daerah).

Salah satu issue sentral yang mendorong hal di atas terjadi adalah bahwa

masyarakat Kota Batu beranggapan dengan perubahan menjadi daerah atau kota otonom, maka penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan publik/masyarakat akan menjadi lebih baik daripada sebelum menjadi daerah otonom (kota administratif). Karena memang salah satu manfaatnya adalah semakin mendekatkan pusat pelayanan publik dengan masyarakat yang dilayani sebagaimana dikatakan Ryaas Rasyid (1997) bahwa "manifestasi suatu pemerintahan adalah tanggung jawab yang pada hakekatnya merupakan pelayanan kepada masyarakat." Artinya suatu pelayanan publik menuntut pertanggungjawaban tidak hanya bersifat internal terhadap para aparatur dalam tubuh pemerintahan itu sendiri, namun yang lebih mendasar adalah secara eksternal yaitu kepada masyarakat. Tuntutan akan adanya kondisi tersebut tentu memerlukan kesiapan sumberdaya aparatur yang

memadai secara kualitas dan kuantitasnya. Sehingga implikasinya di bidang penataan dan pembinaan aparatur/kepegawaian mengharuskan adanya perubahan sikap dan apresiasi pada setiap individu aparatur dalam mengantisipasi setiap perkembangan pemerintahan dan sosial kemasyarakatan. Hadirnya sosok aparatur yang mampu dan berani mengoreksi dan mereduksi seluruh kelemahan yang ada disertai upaya memperbaiki kinerja secara terus menerus sehingga dapat memberikan citra sebagai aparatur yang dapat diandalkan, produktif, kompetitif, responsif dan akuntabel.

Pada hakekatnya setiap upaya peningkatan kinerja organisasi pemerintahan dimaksudkan agar seluruh jajaran aparatur baik aparatur yang mempunyai posisi/jabatan maupun staf dapat melakukan tugas dan fungsinya secara optimal. Sedangkan dalam lingkup penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pembinaan kemasyarakatan, kedudukan pemerintah kecamatan sebagai unit organisasi pemerintahan yang membawahi kewilayahan terbawah menempati posisi yang sangat strategis. Posisi strategis tidak hanya karena membawahi pemerintah desa/kelurahan, namun juga posisinya merepresentasikan penampilan kinerja pemerintahan tingkat atasnya di garis depan berhadapan langsung dengan masyarakat.

Pemerintah Kota Batu sebagai organisasi besar pemerintahan daerah otonom yang masih sangat muda usianya, telah mulai dihadapkan pada konsekuensi-konsekuensi permasalahan eksternal maupun internal dari status daerah otonom yang disandanginya. Konsekuensi eksternal permasalahan yang dapat berupa tuntutan masyarakat Batu akan hadirnya pelayanan umum yang lebih baik dan pembangunan di segala bidang yang dapat meningkatkan harkat, martabat dan kesejahteraan masyarakat secara lebih merata. Sedangkan konsekuensi internal diantaranya berupa penataan kelengkapan organisasi/kelembagaan sekaligus pemenuhan alokasi aparaturnya sesuai kompetensi bidang

tugas keahlian masing-masing pada lembaga yang bersangkutan. Sebagai gambaran pada saat berdirinya Kota Batu, rencana kelembagaan yang disusun menghendaki adanya 254 jabatan struktural, sedangkan jumlah pegawai negeri sipil (PNS) yang tersedia (eks. Personil kabupaten Malang) hanya 174 orang. Pada awal berdirinya betapa pemerintahan Kota Batu mengalami *undersupply* aparatur antara jumlah pegawai negeri yang ada tidak mencukupi dengan tuntutan kebutuhan kelembagaan ideal yang harus dipenuhinya. Sehingga permasalahan optimalisasi kinerja aparatur pada setiap organisasi/unit kerja dibawah pemerintahan kota, menjadi suatu tantangan tersendiri yang harus diantisipasi. Menjadi tantangan tersendiri, karena setiap unit kerja/lembaga yang baru dibentuk secara keseluruhan kekurangan personil, baik untuk pengisian jabatan struktural maupun pemenuhan jumlah staf pelaksanaannya.

Alternatif solusi atas kondisi itu yang mungkin paling populer ditempuh adalah melalui kebijakan rekrutmen pegawai negeri baru. Namun, hal ini membutuhkan proses waktu dan biaya ekstra, artinya hal itu hanya dapat dilakukan secara bertahap dan masih menunggu alokasi jumlah formasi pegawai negeri yang dalam konteks ini merupakan kebijakan pemerintah pusat (Badan Kepegawaian Nasional). Terlebih lagi kemungkinan ini juga menemui keterbatasan mengingat adanya kebijakan pemerintah *minus growth* dalam penerimaan pegawai negeri baru. Solusi lainnya adalah melalui kebijakan membuka peluang seluas-luasnya secara selektif pelimpahan/mutasi PNS antar departemen atau dari pemerintah daerah yang lain sesuai kompetensi kebutuhan pemerintah kota Batu. Solusi berikutnya adalah melalui *pemberdayaan aparatur* yang sudah ada, inilah dipertimbangkan lebih efisien dan efektif apabila ditempuh untuk mengupayakan peningkatan kinerja organisasi. Efisien dan efektif karena berdasarkan pada potensi personil yang konkrit sudah ada, yaitu

mereka para aparatur yang sudah berpengalaman berinteraksi dengan kegiatan unit kerjanya bersama masyarakat setempat.

Unit kerja Kecamatan merupakan perangkat Daerah Kabupaten dan Daerah Kota yang dipimpin oleh Kepala Kecamatan dengan sebutan Camat. Sebagai suatu organisasi pelayanan publik, kecamatan yang didukung berbagai sumberdaya, salah satunya sumberdaya aparatur juga menjumpai keterbatasan dari aspek kualitas maupun kuantitasnya. Terlebih lagi bagi kecamatan yang secara tradisional sebagai bagian dari daerah yang dahulunya mempunyai rentang kendali relatif longgar (kabupaten induknya) menjadi bagian daerah otonom baru (Kota Batu), yang sudah barang tentu lebih intensif atau ketat pengendaliannya dalam memacu kinerja aparatur setiap organisasi unit kerjanya.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka penelitian merumuskan beberapa masalah dalam penelitian ini: (1) Bagaimanakah bentuk dan tehnik / cara-cara pemberdayaan aparatur pada kecamatan Batu ? (2) Bagaimanakah kinerja aparatur kecamatan Batu ?

Tujuan penelitian ini adalah : (1) Mendeskripsikan, menganalisa dan menginterpretasikan aspek-aspek yang berhubungan dengan bentuk dan tehnik/ cara-cara pemberdayaan aparatur di lingkungan unit/kerja Kecamatan Batu; (2) Mendeskripsikan, menganalisa dan menginterpretasikan aspek-aspek yang berhubungan dengan upaya meningkatkan kinerja aparatur Kecamatan Batu.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif sebagaimana dikemukakan Bogdan dan Taylor (*dalam* Moleong, 2004) mendefinisikan “metode kualitatif” sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-

orang dan perilaku yang dapat diamati dan diarahkan pada latar dan individu tersebut secara utuh.

Konsisten dengan perumusan masalah dan tujuan penelitian yang ingin dicapai, maka yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bentuk dan tehnik / cara-cara pemberdayaan aparatur pemerintah daerah di kecamatan Batu

a. Bentuk pemberdayaan :

1) Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan

2) Penyelenggaraan motivasi secara umum, berupa :

- Peningkatan penghasilan dan kesejahteraan pegawai.
- Penyediaan fasilitas sarana dan prasarana kerja
- Penyediaan sumber daya keuangan pendukung kinerja
- Penghargaan dan hukuman pegawai.

b. Tehnik atau cara-cara pemberdayaan :

1) Penetapan visi, misi dan hasil capai yang di kehendaki bersama :

2) Pemberian wewenang pengambilan keputusan dan pengelolaan sumber daya organisasi:

3) Mengevaluasi pertanggung jawaban atas hasil capai.

2. Kinerja aparatur kecamatan Batu, meliputi : Kuantitas kerja ; Kualitas kerja ; Ketepatan waktu; Pengetahuan tentang pekerjaan.

Lokasi penelitian ini adalah Kecamatan Batu, Kota Batu beserta unit kerja di bawahnya (kantor kelurahan).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pemberdayaan Aparatur Pemerintah Daerah di Kecamatan Batu

1. Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan selanjutnya merupakan alat untuk promosi dalam mengisi tingkat jabatan yang lebih tinggi

sekaligus sebagai alat untuk meningkatkan kemampuan masing-masing individu dalam menyelesaikan beban tugasnya, sehingga dapat dikatakan bahwa peranan pendidikan dan pelatihan (diklat) sangat penting dalam menciptakan sumber daya manusia yang handal dengan kinerja yang memadai bagi pelaksanaan tugas.

a. Pendidikan dan pelatihan kepemimpinan (Diklat Pim) tingkat IV

Kebutuhan akan penyelenggaraan diklat ini dengan mengikutsertakan aparatur di kecamatan dan kelurahan merupakan hal yang logis, mengingat hampir seluruhnya jabatan struktural eselon IV (25 dari 26 jabatan struktural) ada di Kecamatan Batu. Kendati masih banyak jabatan eselon IVB yang belum terisi namun secara keseluruhan pejabat struktural yang telah defenitif mengisi jabatan tersebut telah mengikuti diklat ini. Bahkan beberapa staf yang telah memenuhi persyaratan telah mengikuti pula diklat setara, yaitu mereka yang dulunya pernah menjabat Eselon V (setelah penataan kelembagaan kecamatan dengan meniadakan jabatan struktural Eselon V).

Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa aparatur Kecamatan Batu yang telah mengikuti Diklat Pim Tingkat IV atau Setara ADUM adalah sejumlah 16 orang atau 44,4% dari keseluruhan jumlah PNS se-Kecamatan Batu. Namun jika dilihat dari komposisi aparatur yang telah menduduki jabatan terdapat 10 orang atau 76,9% dari 13 posisi jabatan struktur yang telah terisi sudah mengikuti diklat ini.

b. Pelatihan Penyusunan Anggaran Kinerja

Merupakan salah satu bentuk diklat teknis sebagai tindak lanjut dari peraturan pemerintah (PP) No.105 Tahun 2000 tentang Pengelolaan dan Pertanggung Jawaban Kewenangan Daerah. Proses pelatihan ini dibagi ke dalam dua paket pelatihan yaitu: (1) pelatihan bidang perencanaan dan anggaran dan (2)

pelatihan di bidang penatausahaan dan pelaporan keuangan. Oleh karenanya sangatlah dibutuhkan suatu kecakapan khusus pada setiap aparatur, terutama bagi pejabat penyusunan unit kerja sebagai pengguna anggaran maupun staf pengelola keuangan. Mengingat berbagai hal yang diperoleh dari penjarangan aspirasi masyarakat haruslah dapat diformulasikan dalam bentuk program / kegiatan sesuai dengan visi, misi serta kedudukan, tugas fungsi setiap komponen pada unit kerja yang bersangkutan.

Pelatihan penyusunan anggaran kinerja adalah sangat berarti dalam mendukung dan mengoptimalkan kinerja unit kerja organisasi Kecamatan Batu dalam kerangka penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat. Bagi mereka materi penyusunan anggaran berbasis kinerja melalui studi kasus RASK telah cukup memberikan wawasan operasional dalam mengelola program/kegiatan unit kerja dalam suatu kurun waktu tertentu. Dengan mengetahui kedudukan, tugas/fungsi organisasi, mereka yang merupakan bagian komponen unit kerja berorganisasi telah dapat menjabarkan visi dan misi dalam program kegiatan organisasi unit kerja Kecamatan Batu. Karena memang mesti demikianlah kinerja organisasi, menurut mereka yang harus ditampilkan.

2. Penyelenggaran Motivasi

a. Peningkatan Penghasilan dan Kesejahteraan Aparatur

Peningkatan penghasilan aparatur merupakan salah satu wujud pemberian motivasi sebagai suatu bentuk pemberdayaan aparatur. Sedangkan penghasilan Pegawai Negeri Sipil telah distandarisasi secara nasional berdasarkan pada PP No. 26 tahun 2001. Bahwa penghasilan bersih pegawai ada kecenderungan mengalami peningkatan, kendati hanya sebesar 2,8% dari tahun sebelumnya. Kenaikan jumlah penghasilan kotor pada tahun yang sama juga diiringi

dengan kenaikan jumlah potongan yang secara prosentase besarnya tidak berbeda, sehingga jumlah penghasilan bersih secara keseluruhan juga menyesuaikan. Pada saat yang sama, perihal peningkatan kesejahteraan aparatur sebagai perwujudan motivasi dalam bentuk pemberdayaan aparatur juga tidak kalah penting. Berbagai wujud fasilitas kesejahteraan para pegawai yang disediakan antara lain meliputi per-lengkapan pakaian dinas dan olah raga, Asuransi Kesehatan (ASKES), bantuan uang muka kredit perumahan pegawai (TAPERUM) dan insentif paket lebaran.

Perlengkapan pakaian dinas dan olah raga dimaksud diberikan kepada para pegawai (baik PNS maupun tenaga kontrak) agar mereka dapat termotivasi dan menunjukkan identitas sebagai aparatur pemerintah kota batu. Pemberian perlengkapan dinas dan olah raga di peroleh dari Pemerintah Kota Batu juga berasal dari pengadaan secara mandiri dari unit kerja Kecamatan Batu.

Bahwa keseluruhan setiap aparatur masing-masing mendapatkan 5 (lima) stel pakaian dinas dan olah raga. Setiap jenis pakaian yang diberikan keseluruhannya siap pakai artinya semua diberikan dalam keadaan berupa bahan kain namun sekaligus juga ongkos jahitnya. Pemerintah Kota Batu hanya memberikan 1 (satu) stel PDH Khaki, sedangkan pakaian yang lainnya merupakan pengadaan secara mandiri oleh unit kerja Kecamatan Batu.

Keberadaan program jaminan pemeliharaan kesehatan ini dan manfaat yang dapat dirasakan oleh segenap aparatur Kecamatan Batu, khusus bagi staf. Sehingga menjadi jelas bahwa penyediaan jaminan pemeliharaan kesehatan sebagai wujud pemberian kesejahteraan aparatur sangat dirasakan pengaruh dan guna manfaatnya dalam mendukung kelancaran tugas pekerjaan. Dengan terjaminnya kondisi kesehatan aparatur diharapkan dapat menopang kinerja keseluruhan organisasi Kecamatan Batu.

Bentuk pemberian kesejahteraan pegawai berikutnya adalah penyediaan fasilitas bantuan pembangunan dan uang muka kredit perumahan. Fasilitas bantuan ini diperoleh dari iuran/pemotongan penghasilan para pegawai setiap bulan sebagai tabungan perumahan dengan istilah TAPERUM. Bahwa program peningkatan kesejahteraan aparatur melalui dana bantuan TAPERUM PNS telah diterima dan dirasakan oleh sebagian pegawai khususnya di kecamatan Batu. Walaupun besaran jumlah dana bantuan hasil relatif kecil dibanding kebutuhan riil untuk mendirikan sebuah rumah layak huni, namun setidaknya telah cukup membantu PNS mewujudkan perumahan yang dikehendaki.

Perwujudan fasilitas kesejahteraan aparatur pada unit kerja kecamatan Batu berikutnya adalah insentif paket lebaran. Penyediaan bentuk kesejahteraan pegawai model seperti ini sudah lazim dan telah menjadi tradisi di lingkungan organisasi baik swasta maupun pemerintah. Bahwa penyediaan fasilitas kesejahteraan aparatur berupa insentif dan paket/bingkisan lebaran telah dimaknai positif oleh para pegawai. Artinya mereka sangat mengharapkan dan bersyukur atas setiap perwujudan bentuk kesejahteraan bagi pegawai tersebut. Sehingga mereka menjadi lebih berdaya dalam menyesuaikan tuntutan kebutuhan hidup dalam bermasyarakat.

b. Penyediaan Sarana dan Prasarana Kerja

Prasarana dan sarana yang tersedia secara keseluruhan bersumber dari APBD Kota Batu maupun limpahan dari inventarisasi asset kekayaan Pemerintah Kabupaten Malang. Keberadaan sarana dan prasarana kerja tersebut bagi aparatur kecamatan sangatlah membantu dalam mengoptimalkan kinerja dalam pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan, pembangunan dan pembinaan kemasyarakatan. Lebih lanjut apabila diamati, sarana dan prasarana kerja yang dimiliki oleh Kantor Camat Batu secara umum

sudah cukup untuk dapat menunjang kinerja aparturnya. Hanya saja pada keberadaan lokasi dan kondisi gedung kantor yang kurang menunjang. Idealnya kecamatan perlu mempunyai pendopo atau gedung pertemuan sendiri, namun melihat luas lahan yang tersedia di Kecamatan Batu tidak lagi memungkinkan untuk itu. Demikian halnya penataan denah gedung kantor terkesan kurang lega dan semrawut serta kondisi gedung yang sudah cukup tua dan tidak pernah mengalami renovasi.

Ketersediaan sarana dan prasarana kerja dalam menunjang kinerja masing-masing aparatur relatif memadai. Artinya kendatipun ada catatan kekurangan atas sarana dan prasarana kerja tidaklah menjadi hambatan atau kesulitan serius bagi aparatur Kecamatan Batu dalam mengoptimalkan kinerja sehari-hari.

c. Penyediaan Sumber Daya Keuangan Pendukung Kinerja

Ketersediaan sumber daya keuangan berupa alokasi anggaran pada setiap unit kerja untuk operasionalisasi kegiatan adalah sangat penting untuk menopang kinerja aparatur Pemerintah Daerah terlebih lagi unit kerja pemerintahan seperti Kecamatan Batu tidak akan dapat melaksanakan fungsinya dengan efektif dan efisien jika tanpa anggaran atau pembiayaan yang cukup untuk memberikan tampilan kinerja pelayanan dan pembangunan yang diharapkan masyarakat.

Alokasi anggaran untuk Kecamatan Batu di atas, tampak adanya kecenderungan peningkatan jumlah untuk setiap tahunnya. Ini sebagai pertanda perwujudan komitmen Pemerintah Kota Batu juga semakin baik terhadap pemberdayaan organisasi, khususnya pada tingkat kecamatan beserta kelurahan, misalnya untuk belanja pembangunan dari tahun 2002-2003 meningkat sebesar 219,4%, tahun 2003-2004 peningkatan sebesar 239,5%, sedangkan pada anggaran belanja rutin/belanja tidak langsung juga terjadi upaya pemberdayaan potensi aparatur misal melalui pelimpahan

pengelolaan belanja pegawai (gaji) mulai tahun 2003 hingga sekarang. Berikutnya pada tahun anggaran 2003-2004 juga terdapat peningkatan alokasi belanja rutin sebesar 11,2%.

Sehingga dikatakan bahwa secara bahwa secara kondisional ketersediaan sumber daya keuangan berupa anggaran relatif memadai untuk mendukung kinerja aparatur dalam melaksanakan tugas dengan fungsinya. Namun demikian dari aspek efektivitas dan efisiensinya dalam mengupayakan peningkatan kinerja masih dipandang perlu adanya pengkajian yang lebih lanjut dan mendalam.

d. Pemberian Penghargaan dan Hukuman

1). Penghargaan (rewards)

Berbagai rupa jenis penghargaan baik berupa materi maupun immateri pada intinya merupakan suatu pengakuan terhadap buah hasil pengabdian/karya seseorang. Adapun jenis penghargaan yang lazim diberikan kepada para Pegawai Negeri Sipil pada pemerintah Daerah, khususnya unit kerja Kecamatan Batu antar lain berupa ; piagam penghargaan, penghargaan kesetiaan bertugas (satya lencana), kenaikan pangkat dan gaji berkala, promosi jabatan, pujian keberhasilan tugas pekerjaan dari pimpinan dan sebagainya.

Piagam penghargaan diberikan terhadap keberhasilan terhadap keberhasilan pelaksanaan tugas secara kolektif maupun individu para aparatur atas suatu program pemerintah daerah atau penyelenggaraan kegiatan yang bersifat stimulan penggalan partisipasi masyarakat, misalnya ; Intensifikasi pelunasan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) dan tertib administrasi penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan masyarakat.

Jenis penghargaan kesetiaan atas pengabdian Pegawai Negeri Sipil adalah Satya Lencana. Satya Lencana diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil sesuai klasifikasi masa pengabdian yang meliputi masa 10 tahun, 20 tahun dan 25

tahun keatas. Penghargaan ini berupa lencana dan bersertifikat (piagam) yang ditandatangani oleh Presiden Republik Indonesia. Setiap tahun menjelang peringatan HUT Proklamasi Kemerdekaan RI dilaksanakan seleksi/ pemilihan administratif oleh pemerintah daerah dari Pegawai Negeri Sipil yang memenuhi syarat, atas usul dari unit kerja masing-masing.

Jenis penghargaan bagi aparatur berikutnya adalah kenaikan pangkat dan gaji berkala. Ada sebagai beranggapan dari kalangan PNS bahwa kenaikan pangkat merupakan hak pegawai. Namun sebetulnya tidaklah demikian menurut Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 12 Tahun 2002 tentang kenaikan pangkat PNS. Bahwa kenaikan pangkat adalah penghargaan yang diberikan atas pengabdian PNS yang bersangkutan terhadap negara. Bahwa pada tahun 2002 jumlah pegawai yang memperoleh kenaikan pangkat sebanyak 17 orang atau 47,2 % dari jumlah keseluruhan pegawai, sedangkan yang menerima kenaikan gaji berkala sebanyak 12 orang atau 33,3 %, berikutnya pada Tahun 2003 yang memperoleh penghargaan kenaikan pangkat sejumlah 132 orang atau 36,1 %, sedangkan yang menerima kenaikan gaji berkala sejumlah 24 Orang atau 66,6 % dari jumlah keseluruhan 36 pegawai.

Promosi jabatan selain sebagai upaya pengembangan pegawai secara tidak langsung juga merupakan seautu jenis penghargaan kepada pegawai atas keberhasilan atau prestasi pelaksanaan tugas tanggung jawabnya. Hakekatnya jabatan merupakan suatu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seseorang PNS suatu susunan organisasi. Pada perspektif lain jabatan dikatakan sebagai amanah atau kepercayaan, karenanya pemberian suatu jabatan kepada PNS harus dapat dilakukan secara obyektif, transparan dan akuntabel.

Bahwa promosi jabatan sebagai salah satu jenis penghargaan atas kinerja pegawai masih hanya menyentuh eselon jabatan Camat, Sekretaris Camat dan

Lurah saja. Ini berarti untuk sebagian besar staf dan pejabat eselon IV yang lain pada unit kerja internal belum memperoleh penghargaan ini. Promosi jabatan yang membanggakan adalah pada Tahun 2002 dimana Sekretaris Camat Batu menjadi Camat Batu, sedangkan pada Tahun 2003 lebih membanggakan lagi bahwa terdapat 3 pejabat struktural dipromosikan mulai dari Lurah sisir menjadi Camat Junrejo, Sekretaris Camat menduduki jabatan eselon III A dan Camat Batu menjabat eselon II B (Kepala Badan).

Jenis penghargaan lain berikutnya yang tidak kalah penting kendati tidak tampak (inmateri) ialah penyampaian kata-kata atau kalimat pujian atas kinerja yang ditampilkan para pegawai. Sudah barang tentu kalimat pujian yang dimaksud bukannya kalimat kosong yang diobral kepada siapa saja tanpa memperhitungkan saat yang tepat. Melainkan kata pujian yang tepat sasaran dan disampaikan pada saat yang tepat pula, bertujuan menyemangati dan mendorong kinerja yang lebih baik serta dapat diterima sebagai motivasi bagi yang menerima pujian. Terlihat bahwa kendati hanya sekedar kalimat atau kata –kata pujian namun jika disampaikan secara tepat (sasaran dan waktunya) oleh pimpinan maka akan memberikan makna positif bagi yang menerima pujian bergantung pada perspektifnya dalam melihat ketulusan menyampaikan pujian dimaksud.

2). Hukuman

Pemberian hukuman atau sanksi dilakukan sebagai akibat adanya pelanggaran disiplin. Pada lingkungan PNS pemberian hukuman ini didasarkan pada ketentuan dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 1980 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, khususnya pada pasal 6 ayat (2),(3),(4) mengenai pendelegasian wewenang menjatuhkan hukuman disiplin. Sebagai salah satu jenis motivasi yang bersifat negatif, hukuman juga dialami dan diterapkan pada aparatur Kecamatan Batu. Namun berkaitan dengan kewenangan menjatuhkan hukuman,

Camat sebagai Kepala unit kerja mempunyai kewenangan terbatas. Penerapan hukuman kepada pegawai memang telah dilaksanakan oleh pimpinan unit kerja kendatipun dengan kewenangan yang terbatas. Namun efektifitasnya terhadap peningkatan kinerja aparatur secara keseluruhan dari penerapan pemberian hukuman masih perlu pengkajian lebih jauh.

Teknik atau cara-cara Pemberdayaan

1. Penetapan Visi, Misi dan Hasil capai yang dikehendaki bersama

Adapun visi Kecamatan Batu sebagaimana tercantum dalam laporan tahunan kepada Walikota Batu Tahun 2003 adalah : “Terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan yang memberdayakan, melayani dan membangun masyarakat. “

Guna menjawab tentang bagaimana visi dapat diwujudkan, maka dirumuskan beberapa misi: (1) Meningkatkan pembinaan tertib administrasi, kualitas dan kinerja aparatur kecamatan dan kelurahan dalam memenuhi tuntutan masyarakat terhadap pelayanan prima; (2) Mengedepankan pendekatan komunikatif dan transparansi dalam pengambilan keputusan; (3) Menyusun program pembangunan yang memberdayakan masyarakat dalam pembangunan disegala bidang; (4) Menggerakkan dan meningkatkan aktivitas ekonomi rakyat; (5) Menggerakkan masyarakat untuk berpartisipasi dalam menjaga ketentraman dan ketertiban.

Namun berkaitan proses penetapan visi, misi maupun hasil capai yang dikehendaki bersama oleh anggota organisasi tidak berjalan sebagaimana semestinya. Artinya bahwa penetapan visi dan misi hanya dirumuskan oleh perorangan (sebagian kecil dari anggota organisasi dan kurang melibatkan sebagian besar pemikiran dari anggota yang lain sehingga pemahaman tentang visi, misi organisasi oleh sebagian besar anggota

menjadi tidak jelas atau kurang dimengerti.

2. Pemberian wewenang Pengambilan Keputusan dan Pengelolaan Sumber Daya Organisasi.

Manajemen yang memberdayakan lebih menekankan pada distribusi kewenangan guna pencapaian tujuan organisasi yang lebih efektif dan efisien, karenanya lebih dapat mendorong semangat kreativitas dan tanggung jawab staf bawahan (sebagai penerima wewenang). Ada komitmen yang cukup kuat dari Camat sebagai pimpinan unit kerja, namun operasionalisasi atas komitmen harus tetap diupayakan agar dapat semakin memantapkan proses pemberdayaan melalui pendelegasian wewenang dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan sumber daya organisasi menurut bidang tugas masing-masing. Belum adanya rincian kewenangan formal kecamatan yang diterima dari sebagian kewenangan Walikota sepertinya menjadikan kecamatan sekedar menjalankan rutinitas pekerjaan yang kurang strategis dalam mewujudkan Visi, misi Kota Batu.

3. Mengevaluasi Pertanggungjawaban atas Hasil capai

Evaluasi pertanggungjawaban atas hasil capai sebagai salah satu tehnik pemberdayaan dapat dilihat dari 2 (dua) aspek. Pertama, adalah pada perspektif individu aparatur dalam menilai tingkat keberhasilan kinerja yang dilakukan atas tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya sendiri. Pada aspek ini diperlukan kejujuran dalam mengungkapkan hasil yang dapat maupun belum dapat dicapai, sebagai evaluasi internal individu guna pengembangan kinerja berikutnya. Kedua, sebagai perspektif kinerja tim/ kelompok maupun hubungan antara pimpinan dan staf. Hal ini berarti seseorang harus bertanggung jawab atas kinerja yang telah dicapainya, karena berkaitan dengan tingkat keberhasilan kinerja tim secara keseluruhan. Jika kita sebagai seorang staf

atau bawahan maka harus dapat mempertanggung jawabkan dihadapan pimpinannya. Sebaliknya bagi seorang pimpinan harus dapat menilai/mengevaluasi keberhasilan pencapaian kinerja dari seluruh staf atau bawahannya sebagai tanggung jawabnya.

Kinerja Aparatur Kecamatan Batu

1. Kuantitas Pekerjaan

Pejabat struktural menunjukkan kecenderungan berinisiatif dan ber-kreativitas untuk menyelesaikan seluruh bidang tugas pekerjaan yang telah ditetapkan menjadi tanggungjawabnya, tanpa harus menambah kuantitas pekerjaannya. Sedangkan responden yang umumnya staf, walaupun rincian tugas secara tertulis telah ditetapkan kepadanya oleh pimpinan unit kerja, cenderung hanya sekedar melaksanakan tugas rutin atau tugas/pekerjaan yang diperintahkan secara langsung oleh atasannya saja. Adapun aktivitas ketata-usahaan dan jenis pelayanan masyarakat tidak menampakkan peningkatan kuantitas yang cukup bermakna.

2. Kualitas Pekerjaan

Kualitas pekerjaan aparatur Kecamatan Batu masih cukup baik. Secara umum bidang-bidang pekerjaan yang musti mendapat penanganan masih variatif pula kualitas penyelesaiannya, ada yang dapat dicapai dengan prestasi ada pula yang tidak/kurang optimal pelaksanaannya. Sehingga masing-masing dipandang perlu upaya pengkondisian bagi pemberdayaan aparatur baik oleh aparatur yang ber-sangkutan maupun oleh pimpinan agar pencapaian kinerja menjadi optimal.

3. Ketepatan waktu Penyelesaian Pekerjaan

Sebagai salah satu penilaian kinerja, hal ini sangat penting mengingat berhubungan dengan pencapaian target pekerjaan yang harus diselesaikan dalam kurun periode tertentu. Ketepatan waktu

dalam menyelesaikan pekerjaan, khususnya yang bersifat rutin seperti pelaporan-pelaporan kegiatan masih kurang ajeg (tepat waktu) dilaksanakan namun tidak sampai terlewatkan pelaksanaannya kendatipun sedikit melampaui waktu yang ditoleransi. Sedangkan penyelesaian pekerjaan yang merupakan bentuk pelayanan kepada masyarakat telah dilakukan relatif tepat waktu, karena pada umumnya sebagian besar aparatur telah menyadari bahwa hal tersebut berdampak pada apresiasi masyarakat secara langsung atas kinerja birokrasi pemerintah daerah utamanya unit kerja Kecamatan Batu.

4. Pengetahuan Tentang Pekerjaan

Pengetahuan tentang pekerjaan ini berkaitan dengan penguasaan tehnik dan pemahanan akan tugas pokok dan fungsi (tupoksi). Pada umumnya aparatur telah cukup memahami dan mendapat pengetahuan tentang tugas pekerjaannya masing-masing.

Pembahasan Umum

1. Pemberdayaan Aparatur Daerah di Kecamatan Batu

Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan

a). Pendidikan dan Latihan Kepemimpinan (Diklatpim)

Sebagaimana telah diketahui bahwa jenis diklat ini diadakan untuk memenuhi atau meningkatkan kompetensi aparatur/PNS yang akan atau telah menduduki jabatan struktural. Dalam konteks unit kerja Kecamatan Batu yang sebagian besar terdiri atas jabatan struktural eselon IV (25 Jabatan dari 26 Jabatan yang ada), maka urgensi keikutsertaan akan diklat ini khususnya Diklatpim IV atau yang sederajat adalah hal prioritas. Apabila dari 26 jabatan struktural yang ada baru terisi 13 (tigabelas) jabatan (50 %) dan pejabat yang menduduki pada 13 (tigabelas) jabatan dimaksud hanya 9 (sembilan)

orang (41,6 %) saja, maka 4 (empat) orang pejabat lainnya yang belum mengikuti diklat pantas dipertimbangkan keikutsertaannya. Sedangkan terjadinya over supply (kelebihan) alumni peserta diklat ini sejumlah 6 orang, namun mereka belum menduduki jabatan struktural, maka promosi jabatan kepada mereka pula pantas untuk dipertimbangkan.

Kendala utama terhadap optimalisasi pelaksanaan diklat ini terletak pada pemanfaatan dan pemeliharaan potensi alumni peserta diklat yang tidak kunjung dapat mengimplementasi hasil pendidikan dan pelatihan yang diperolehnya. Utamanya bagi alumni peserta diklat yang tidak atau belum menduduki suatu jabatan struktural. Sikap apatisisme mereka akan menjadi kontradiktif bagi upaya pemberdayaan diri sendiri (internal) maupun pemberdayaan organisasi (hubungan antara pimpinan dan bawahan, maupun sesama rekan kerja). Oleh karenanya diperlukan upaya solutif agar kondisi tersebut tidak berlarut-larut, diantara ialah melalui bimbingan yang terus-menerus baik oleh pimpinan maupun organisasi pemerintah daerah lain yang secara fungsional membidangi pembinaan aparatur. Seperti diungkapkan oleh Stewart (2002) bahwa bimbingan (mentoring) merupakan merupakan salah satu bentuk upaya pemberdayaan aparatur, dalam hal ini pimpinan bertindak sebagai teladan dan pelatih bagi staf yang diberdayakan. Bimbingan merupakan tahap hidup sekaligus harapan dari tehnik manajemen yang memberdayakan dan ini merupakan persoalan fundamental bagi proses pemberdayaan itu sendiri.

b). Pelatihan Penyusunan Anggaran Kinerja

Output dari pelatihan ini menghendaki adanya suatu kecakapan tertentu bagi kepala unit kerja beserta para staf pengelola keuangan pada masing-masing unit kerja. Kecakapan dimaksud yaitu berupa wawasan pengetahuan dan kemampuan untuk memformulasikan hasil Jaring Asmara (penjaringan aspirasi

masyarakat) kedalam suatu program/ kegiatan yang sejalan dengan visi, misi serta kedudukan organisasi unit kerja yang bersangkutan. Sedemikian strategisnya konsep anggaran kinerja ini, sehingga amat menghendaki pemahaman dan keterlibatan yang menyeluruh setiap komponen organisasi (pejabat dan para staf unit kerja).

1. Penyelenggaraan Motivasi

(a). Peningkatan Penghasilan dan Kesejahteraan Aparatur

Kecakapan tanpa motivasi atau motivasi tanpa kecakapan, keduanya tidak dapat menghasilkan keluaran yang tinggi. Senada dengan hal itu dalam konteks upaya pemberdayaan dalam organisasi, diungkapkan oleh Stewart (2002) bahwa dalam organisasi yang sungguh diberdayakan, staf akan cukup termotivasikan oleh gaji atau penghasilan yang memadai dan oleh rasa puas mereka atas pekerjaan yang dilakukan dengan baik.

Sedangkan berkaitan dengan manfaat dan dampak yang dapat dirasakan atas peningkatan jumlah penghasilan oleh aparatur, dapat dikatakan bahwa mereka dapat menyesuaikan pemenuhan kebutuhan pokok hidupnya menurut besaran jumlah penghasilan yang mereka terima. Artinya dari jumlah penghasilan berapapun yang mereka terima mereka tetap mengupayakan agar hal itu mendukung setiap pelaksanaan tugas pekerjaan sehari-hari. Kecenderungan peningkatan penghasilan aparatur yang terjadi pada unit kerja Kecamatan Batu setidaknya membawa aparturnya melampaui kebutuhan fisik minimumnya. Sehubungan dengan kebutuhan fisik minimum, dikatakan oleh Moenir (2002) bahwa sebagai tanda apakah kebutuhan fisik minimum telah tercapai dapat dilihat keadaan pegawai sehari-hari sebagai berikut: a) makan teratur dengan menu 4 (empat) sehat ; b) mampu menjaga dirinya; c) dapat mencukupi kebutuhan pakaian pribadinya yang wajar; d) selalu dapat hadir di tempat kerja tepat waktu; e) dapat

menempati rumah dengan tenang baik dengan cara sewa, kontrak atau kredit kepemilikan).

Peningkatan kesejahteraan aparatur merupakan pelengkap dari jumlah penghasilan yang rutin diterima oleh tiap-tiap pegawai. Hal ini perlu diadakan agar setiap aparatur dapat termotivasi dan sungguh-sungguh dalam menjalankan tugas pekerjaannya. Sejalan dengan pemikiran Sedarmayanti (2001) yang mengungkapkan bahwa untuk meningkatkan produktivitas kerja dan pemberdayaan aparat/ pegawai perlunya pemberian berbagai fasilitas, termasuk fasilitas yang mendukung pelaksanaan kerja (berupa pakaian dinas), disamping itu memperhatikan gizi dan kesehatan yang tujuannya untuk lebih kuat bekerja, dan memperhatikan jaminan kerja. Ditambahkan pula oleh Moenir (1992) yang mengatakan bahwa perlunya pemberian motivasi kepada aparat/ pegawai adalah dalam rangka menggembirakan mereka misalnya melalui pemberian gaji, fasilitas, karier, jaminan hari tua, jaminan kesehatan dan jaminan keselamatan. Ini pula sebagai langkah pemberdayaan yang merupakan kegiatan yang ditujukan untuk memperkuat potensi dan daya yang dimiliki para aparatur.

b). Penyediaan Fasilitas Sarana dan Prasarana Kerja

Fasilitas sarana dan prasarana kerja merupakan segala jenis peralatan, perlengkapan kerja dan fasilitas lain yang berfungsi sebagai alat utama/ pembantu dalam pelaksanaan pekerjaan dan juga berfungsi sosial dalam rangka kepentingan orang-orang yang sedang berhubungan dengan organisasi kerja itu. (Moenir 2002). Faktor ketersediaan fasilitas sarana dan prasarana kerja bagi aparatur di Kecamatan Batu tidak menjadikan kendala utama dalam mereka berkegiatan dan melaksanakan tugas pekerjaan sehari-hari. Hanya aspek kenyamanan tempat mereka bekerja khususnya gedung, kantor yang perlu mendapat perhatian agar keberadaannya lebih mencerminkan

nuansa pusat pemerintahan di kawasan wisata. Sehingga lebih representatif tidak saja bagi aparat yang bekerja didalamnya namun juga bagi masyarakat luas yang berkepentingan akan keberadaannya.

c). Penyediaan Sumber Daya Keuangan Pendukung Kinerja

Ketersediaan sumberdaya dimaksud adalah pengalokasian anggaran secara memadai pada organisasi unit kerja guna mendukung kinerja organisasi yang bersangkutan. Jika boleh diumpamakan sumberdaya keuangan sebagai darah yang beredar dalam tubuh manusia yang berperan penting dalam menentukan tenaga, kemampuan bahkan kelangsungan hidup seseorang, perumpamaan itu cukup beralasan mengingat seluruh kegiatan organisasi unit kerja sehari-hari sangat ditentukan oleh keuangan yang dimilikinya. Pemberlakuan sistem anggaran dari sistem anggaran tradisional yang berorientasi pada *input* menjadi sistem anggaran berbasis kinerja (*performance budget*) yang lebih berorientasi *output* pada semua tingkatan organisasi pemerintahan, khususnya Kecamatan Batu ini merupakan suatu proses perbaikan pengelolaan sumberdaya keuangan yang semakin terbatas.

d). Penghargaan dan Hukuman

Penghargaan apapun bentuknya sebagai suatu motivasi, pada intinya adalah merupakan pengakuan organisasi atas hasil jerih payah karya para pegawai/ aparatur yang telah mendedikasikan pikiran, tenaga dan waktunya untuk kepentingan kemajuan organisasi dimana mereka bekerja. Oleh karenanya terkait dengan pengakuan organisasi terhadap kontribusi aparatur dimaksud seperti dikatakan oleh Suradinata (1995) bahwa pengakuan (*recognition*) terhadap hasil karya seseorang yang gemilang dapat dijalankan dengan bermacam-macam cara, misalnya ; memberikan pujian, tanda penghargaan atau imbalan jasa baik materi maupun immateri. Penghargaan dapat pula

dikatakan sebagai imbalan dalam organisasi, karena berpotensi memberikan motivasi pada prestasi kerja.

Hukuman (*punishment*) merupakan komplemen yang tidak terpisahkan dari penghargaan sebagai bentuk motivasi, kendati sebagai motivasi yang bersifat negatif. Dengan motivasi negatif orangpun dapat digerakkan melakukan sesuatu yang diinginkan oleh pihak yang memotivasi, namun hal itu tidak akan dapat diper-tahankan terus menerus. Sebab motivasi negatif yang mengandung unsur-unsur ancaman, tekanan atau intimidasi itu berlawanan dengan hak azasi manusia, termasuk juga hak azasi pegawai.

Penerapan sistem hukuman atau sanksi terhadap para pegawai telah diupayakan penagakannya baik dari pimpinan unit kerja setempat maupun pejabat pembina kepegawaian yang lebih tinggi (Walikota Batu). Adapun peraturan yang mendasari penerapan hukuman kepada PNS, sekaligus menjadi pedoman tingkah laku bagi seluruh PNS adalah Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 1980 tentang Disiplin PNS yang memuat kewajiban dan larangan bagi Pegawai Negeri Sipil. Sedangkan hal yang mendasar adalah konsistensi penerapan hukuman demi menciptakan disiplin para pegawai. Artinya bahwa pemberian hukuman adalah betul-betul kepada para pegawai yang telah indisipliner dengan tegas agar membuat PNS yang bersangkutan menjadi jera dan hal yang sama tidak ditiru oleh PNS yang lain. Secara keseluruhan penyelenggaraan motivasi akan menjadi efektif mendukung proses pemberdayaan aparatur, apabila pimpinan dalam unit kerja mengambil peranan sesuai prinsip manajemen yang memberdayakan. Pimpinanlah yang mempunyai kewajiban untuk menyelenggarakan motivasi. Utamanya pimpinan yang langsung merupakan penggerak dalam pelaksanaan tugas para karyawan, sebab pimpinanlah yang bertanggung-jawab memperhatikan dan berusaha terpenuhinya kebutuhan pegawainya (Suradinata, 1996).

2. Teknik atau Cara-cara Pemberdayaan Aparatur

Penerapan sebagian teknik atau cara-cara pemberdayaan belum diselenggarakan secara optimal, baik oleh pimpinan unit kerja yang semestinya sebagai inisiator, maupun seluruh staf aparatur sebagai individu yang secara bebas dan aktif terlibat didalam setiap bentuk dan teknik pemberdayaan. Sebagaimana yang terjadi pada proses penetapan visi, misi dan program/ kegiatan yang hendak dicapai oleh organisasi. Yang sesungguhnya pada proses kegiatan tersebut merupakan suatu trade mark bagi suatu organisasi yang diberdayakn. Proses penetapan visi, misi dan seterusnya yang dilakukan mengesankan sekedar untuk memenuhi persyaratan formal bagi sebuah image bahwa seluruh kegiatan ditujukan untuk mencapai ukuran kinerja tertentu yang telah ditetapkan. Padahal semestinya tidaklah demikian, artinya bahwa proses penetapan visi, misi dan program/ kegiatan yang hendak dicapai oleh unit kerja seharusnya merupakan hasil buah pemikiran dan perencanaan secara kolektif semua pihak komponen dalam unit kerja, baik unsur pimpinan maupun staf.

Suatu visi yang tidak dihayati bersama tidaklah efektif. Sulitlah memaksakan visi, misi pada orang lain. Jauh lebih baik berusaha agar rumusan visi mengandung dan mengungkapkan gagasan-gagasan dan cita-cita bersama (Stewart, 2002). Dalam hal pemberian atau pendelegasian wewenang pengambilan keputusan dan pengelolaan sumberdaya organisasi, telah didapati adanya komitmen Camat sebagai pimpinan unit kerja dalam hal pendelegasian wewenang kepada jajaran stafnya. Kendatipun kewenangan tersebut sebetulnya hanya bersumber dari operasionalisasi dari tugas pokok dan fungsi jabatan strukturalnya saja, bukannya kewenangan yang melekat atau dilekatkan pada organisasi sebagai institusi (bagian dari institusi yang besar/ pemerintah daerah).

Tahap tehnik pemberdayaan ini merupakan rangkaian kelanjutan dari tahap sebelumnya (penetapan visi dan misi) sehingga tidak efektif jika dilakukan terpisah atau acak. Seperti dikatakan oleh Osborne dan Plastrik (2000) bahwa dengan mengetahui misi, sasaran dan target kinerjanya, para pegawai bisa memutuskan cara menggunakan dana publik, cara merespon permintaan atau desakan dari pelanggan dan cara mengorganisir agar semuanya bisa berjalan dengan baik. Tingkat kepercayaan pimpinan dan kapabilitas dan kredibilitas staf dalam menjalankan tupoksinya sangat menentukan intensitas pendelegasian wewenang dan pengelolaan sumberdaya organisasi unit kerja. Artinya hanyalah yang mau dan mampu serta cakap dalam menjalankan tugas pekerjaannya saja yang dianggap pantas menerima kehormatan pendelegasian tersebut. Namun terhadap staf penyelenggara sub unit kerja (lurah pada kelurahan), Camat cenderung memberikan keleluasaan dalam menyelenggarakan tupoksinya maupun dalam pengelolaan sumberdaya organisasinya (kelurahan sebagai sub unit kerja kecamatan). Karena lurah sebagai pimpinan sub unit kerja belum kunjung menerima pelimpahan sebagian wewenang dari Camat, sebagaimana hal yang sama juga terjadi Camat yang belum juga menerima pelimpahan sebagian wewenang dari Walikota. Sehingga yang terjadi kedudukan organisasi unit kerja ini (kecamatan) menjadi kurang strategis dan tidak cukup potensial dalam mendukung perwujudan visi, misi organisasi induknya (Pemerintah Kota Batu).

2. Kinerja Aparatur Kecamatan Batu

Sebagian besar dari aparatur mengungkapkan bahwa tidak ada masalah dengan kinerja mereka, semua berjalan lancar, pimpinan bersikap memuaskan sehingga mereka dapat berkegiatan menampilkan kinerjanya dengan wajar.

Kuantitas pekerjaan (*quantity of worked*) aparatur di Kecamatan Batu sangat bergantung pada pengkayaan

jumlah uraian tugas (*job description*) yang telah dibuat/ ditetapkan dan intensitas bentuk pelayanan masyarakat yang diberikan organisasi unit kerja sebagai konsekuensi keberadaan/ kewenangan Kecamatan Batu. Kendati uraian tugas telah ditetapkan dan dibuat baik untuk pejabat struktural maupun bagi masing-masing staf, tetap saja masih dibutuhkan penyelenggaraan motivasi agar semua pihak tetap konsisten akan tugas pekerjaannya. Uraian tugas pekerjaan yang sedemikian banyak / variatif bagi pejabat maupun staf pada unit kerja kecamatan, yaitu utamanya dalam rangka mendukung penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan kemasyarakatan menentukan adanya kreativitas dan responsibilitas aparatur penyelenggaranya. Karena dengan begitu tidak terjadi kesenjangan antara pimpinan (pejabat) dan staf dalam mengaplikasikan tugas pekerjaan masing-masing. Artinya tidak hanya pejabatnya saja yang harus berinovasi dan berinisiatif, tetapi staf juga harus melakukan hal yang sama sesuai dengan uraian tugas yang diberikan kepadanya. Sedangkan terkait dengan kedudukan organisasi unit kerja, maka kuantitas pekerjaan/ tugas dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor terpenting dalam perumusan jumlah pekerjaan menurut Stewart (2002) adalah tuntutan yang dikehendaki oleh organisasi dan kebutuhan serta tujuan pribadi pekerja/ pegawai. Apabila kedua faktor ini selaras (misalnya organisasi menuntut kinerja tinggi dan individu memiliki kebutuhan yang kuat untuk berprestasi), maka tugas pekerjaan organisasi akan diterima oleh pekerja.

Ada sebagian tugas pokok fungsi yang telah dilaksanakan secara prestatif. Tugas pekerjaan dimaksud adalah tugas yang dipandang super prioritas untuk dapat dituntaskan penyelesaiannya, karena mempunyai dampak terhadap pendapatan daerah Kota Batu, yaitu pelunasan Pajak Bumi bangunan (PBB). Hal ini dapat dimaklumi karena sistem reward and punishment yang ditekankan oleh

Walikota Batu diberlakukan secara konsisten atas tugas pekerjaan ini. Yaitu bagi kecamatan/ kelurahan yang dapat menuntaskan PBB akan diberikan hadiah (berupa; uang dan kendaraan roda dua), namun sebaliknya bagi yang tidak berhasil menuntaskan pekerjaan tersebut hingga jatuh tempo yang ditetapkan maka mereka akan dicopot dari jabatannya. Sehingga hal ini membuat kecamatan, kelurahan mengerahkan seluruh potensi sumberdaya yang ada untuk mencapai keberhasilan penuntasan pekerjaan tersebut. Sedemikian menggebu-gebutnya perhatian dan aktivitas untuk menyelesaikan tugas pekerjaan dimaksud, sehingga seringkali mengesampingkan optimalisasi pelaksanaan tugas pekerjaan rutin unit kerja. Pelaksanaan tugas pekerjaan yang lain menghendaki kualitas penanganan pula, sehingga tidak terjadi tingkat kesalahan dalam pelaksanaan tugas dengan suatu harapan dapat menimbulkan nilai kepuasan semua pihak atas hasil kerja. Pada umumnya sebagian besar aparatur di Kecamatan Batu menyadari bahwa kualitas pekerjaan yang diberikan kepada masyarakat harus diutamakan, mengingat hal ini berdampak langsung pada apresiasi masyarakat kepada birokrasi Pemerintah Kota Batu.

Bentuk ukuran kinerja aparatur adalah ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan (*Timeliness*). Ketepatan waktu amat penting untuk memastikan suatu pekerjaan telah dilakukan sesuai target waktu yang telah ditetapkan. Pula ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan mengindikasikan bahwa organisasi sedang berjalan normal, artinya tidak ada masalah yang serius terkait dengan manajemen sumberdaya yang tersedia (manusia, peralatan, metode dan sebagainya) dalam organisasi unit kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa justru pelaksanaan pekerjaan/ tugas-tugas rutin seperti pelaporan-pelaporan kegiatan yang bersifat administratif ada kecenderungan tidak/ kurang tepat waktu penyelesaiannya. Namun tidak demikian halnya yang terjadi pada tugas pekerjaan

yang strategis dan prioritas untuk mendapatkan penyelesaiannya seperti pelunasan PBB, tugas pekerjaan itu malahan membuat prestasi yang menggembirakan. Tugas itu dapat diselesaikan sesuai dengan rencana yaitu saat jatuh tempo pembayaran untuk seluruh desa/ kelurahan dalam wilayah Kecamatan Batu. Kiranya ukuran kinerja sebelumnya bahwa memelihara motivasi aparatur tetap harus dilakukan terus menerus oleh pimpinan agar mereka dapat menjadi lebih berdaya. Dukungan sumberdaya (selain manusia) bukanlah tema alasan pembenarannya, bahwa kinerja aparatur menjadi menurun. Lebih baik jika beranggapan "*to do more with less*" artinya bekerja lebih banyak dengan sumberdaya yang terbatas/ sedikit. Hal ini sejalan dengan pendapat Kempton (1995) bahwa pemberdayaan merupakan suatu proses untuk meningkatkan efisiensi dan membuat individu memberikan sumbangan yang lebih besar. Ini berarti pada dimensi penyelesaiannya pekerjaan dan orientasi perubahan, pemberdayaan bermaksud untuk memampukan, memotivasi serta berupaya untuk mengembangkannya yang pada akhirnya diharapkan segenap aparatur pemerintah daerah (khususnya Kecamatan Batu) sebagai perencana dan pelaksana dari berbagai aktivitas penyelenggara Pemerintahan, pembangunan dan pelayanan masyarakat secara efisien dan mampu menghadapi berbagai tantangan dan perubahan yang terjadi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1) Bahwa upaya pemberdayaan aparatur yang ditempuh melalui bentuk dan tehnik atau cara-cara pemberdayaan secara langsung maupun tidak langsung telah diselenggarakan kendati belum optimal.

2) Berbagai bentuk pemberdayaan aparatur yang diselenggarakan antara lain melalui :

- a. Pendidikan dan pelatihan, yang berfungsi meningkatkan kualitas manajerial dan profesionalisme aparatur menuntut adanya konsistensi pemeliharaan dan pemanfaatan segenap potensi alumni peserta diklat agar dapat mengimplementasikan seluruh ilmu dan ketrampilan yang diperolehnya guna menunjang keberhasilan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.
- b. Penyelenggaraan motivasi secara umum terdiri atas peningkatan penghasilan dan kesejahteraan aparatur, penyediaan sarana dan prasarana kerja, penyediaan sumberdaya keuangan pendukung kinerja dan pemberian penghargaan dan hukuman menghendaki adanya komitmen peranan dan tanggung jawab lebih dari unsur pimpinan organisasi agar keberlangsungan kehidupan organisasi menjadi terjamin.

(3). Teknik pemberayaan aparatur ditempuh melalui serangkaian aktivitas penetapan visi, misi dan hasil yang dikehendaki bersama, pendelegasian wewenang dan pengelolaan sumberdaya organisasi, serta evaluasi pertanggungjawaban atas hasil capaian, menunjukkan isyarat kurangnya keseriusan / ketidak sungguhan sebagian pihak aparatur dalam unit kerja. Penetapan visi dan misi hanya sekedar memenuhi aspek formalitas saja. Sehingga membuka peluang munculnya sikap apatisisme akan peranan sebagian aparatur, karena semenjak awal mereka tidak dilibatkan dalam proses. Pendelegasian wewenang hanya terjadi pada hal/ kegiatan yang bersifat rutin dan kurang strategis bagi pengembangan kemampuan dan kreativitas aparatur. Evaluasi terhadap proses itu hanya dimaknai sebagai laporan hasil kegiatan secara lesan dan tertulis kepada pimpinan dari kegiatan rutinitas organisasi.

3) Kinerja aparatur yang merupakan potret indikasi keberhasilan maupun kegagalan dalam proses pencapaian tujuan organisasi yang diselenggarakan oleh segenap aparatur dalam unit kerja Kecamatan Batu masih harus terus dipacu agar

optimal. Ukuran peningkatan kinerja yang meliputi kuantitas, kualitas, ketepatan waktu penyelesaian dan pengetahuan tentang pekerjaan menghendaki peran yang lebih prestatif semua pihak (pimpinan dan staf) dalam berkegiatan melaksanakan fungsi pekerjaan masing-masing. Secara potensial aparatur Kecamatan Batu dapat meningkatkan kinerjanya, sepanjang mereka berdaya untuk itu.

Saran-saran

Berbagai bentuk pemberdayaan aparatur yang diselenggarakan agar dapat berlangsung optimal, perlu adanya perhatian hal-hal berikut:

- a. Merencanakan sebaik-baiknya tentang calon peserta diklat dan diklat semestinya diikuti demi pengembangan karier aparatur yang bersangkutan;
- b. Memelihara dan memanfaatkan segenap potensi alumni peserta diklat dengan sebaik-baiknya, melalui penempatan (usulan) pada posisi jabatan/ pekerjaan yang tepat.
- c. Pemberian insentif berkala (sistem imbalan jasa atas kinerja) secara proporsional yang berasal dari upaya penghematan / efisiensi belanja operasional (belanja langsung dan tidak langsung) unit kerja yang dimusyawarahkan bersama atas persetujuan pimpinan;
- d. Perlunya penataan kembali kondisi lingkungan kerja agar membuat segenap aparatur yang bekerja di kantor menjadi lebih nyaman, lancar dan tertib melalui pembenahan rehabilitasi gedung kantor sehingga menjadi lebih representatif sebagai institusi pelayanan publik di Kota Batu yang merupakan kota tujuan wisata.
- e. Dokumen Anggaran Satuan Kerja (DASK) yang merupakan alokasi anggaran yang diterima dari Pemerintah Kota Batu hendaknya dapat diberlakukan secara konsisten dengan mendistribusikan kewenangan pengelolaan anggaran kepada segenap komponen unit kerja (pejabat yang

ditunjuk) sesuai dengan fungsi dan tanggung jawab masing-masing.

- f. Konsekuensi pemberlakuan reward and punishment, harus ada selektivitas aparatur yang pantas menerima penghargaan dan penuh ketegasan terhadap mereka yang dipandang indisipliner untuk menerima hukuman.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Wahab, Solichin. 2001. Analisis Kebijakan : Dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara. Edisi Kedua. Bumi Aksara, Jakarta.
- Bacal, Robert. 2001. Performance Management. Gramedia. Jakarta
- Bratakusumah, Deddy Supriady. 2001. Otonomi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah. Gramedia. Jakarta.
- Dharma, Agus. 1985. Manajemen Prestasi Kerja. Rajawali. Jakarta.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2000. Manajemen Sumberdaya Manusia. Andi Offset. Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu. 2000. Manajemen Sumber Daya manusia. Bumi Aksara Maya, Jakarta
- Islamy, M. Irfan. 1997. Prinsip-prinsip Perumusan Kebijaksanaan Negara. Edisi 2 Cetakan 6. Bumi Aksara, Jakarta.
- Kabul, Imam. 2002. Prospek, arah kebijakan dan strategi Pengembangan Kota Batu, Makalah dalam rangka pencalonan Walikota Batu Periode 2002-2007.
- Kaho, Yosef Riwu. 1997. Prospek Otonomi Daerah di Negara Republik Indonesia, Rajawali Press Jakarta.
- Kempton, John. 1995. Human resources Management and Development, London, Macmillan Press ltd.
- Moelyarto, M. 2001. Birokrasi dalam Polemik. Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Moenir, AS. 1992. Pendekatan Manusia dan Organisasi terhadap Pembinaan Kepegawaian, Gunung Agung, Jakarta.
- Marwan Asri dan John Suprihanto. 1998. Manajemen Perusahaan. BPFE. Yogyakarta.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2000. Manajemen Sumber Daya manusia Perusahaan. PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Notoatmodjo, Soekidjo, 1998. Pengembangan Sumber Daya Manusia. Rineka Cipta Jakarta.
- Osborne, David and Plastrik, Peter. 2000. Memangkas Birokrasi : Lima Strategi Menuju Pemerintah Wirausaha. Terjemahan Abdul Rosyid. Cetakan I, PPM, Jakarta.
- Osborne, David dan Ted Gaebler. 1992. Reinventing Government : How The Enterpreneurial Spirit is Transforming The Public Sector. Mc Graw Hill Book Company, Penguin, New York.
- Parson, Wayne. 1997. Public Policy : An Introduction to the Theory and Practice of Policy Analysis. Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Rasyid, Ryaas M 1997. Pembangunan Pemerintah Indonesia Memasuki Abad 21. Pidato Pengukuhan Guru Besar IIP, Jakarta.
- Stewart, Aillen Michel. 1998. Empowering People (Sumberdaya Manusia). Cetakan V. Kanisius, Yogyakarta.
- Suradinata, Ermaya. 1995. Psikologi Kepegawaian dan Peranan Pimpinan dalam Motivasi kerja, CV. Ramadhan. Bandung.
- Sedarmayanti. 2001. Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja, CV. Mandar Maja, Bandung.
- Timpe, A.Dole. 1999. Performance, Seri Manajemen Sumberdaya Manusia. PT. Elix Media Komputindo. Jakarta
- Wilopo. 2002. Improvisasi Manajemen Strategi Sektor Publik. Jurnal Administrasi Negara. Vol III. Unibraw.Malang.
- Zauhar, Soesilo. 1996. Reformasi Administrasi. Sinar Grafika Offset, Jakarta.